

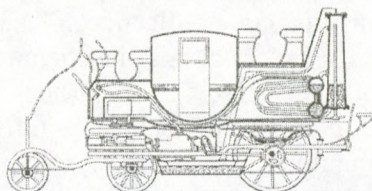
12. Голубева Т. Г., Елисеев О. Н. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией // Качество, инновации, образование. 2002. № 1.

13. Пузанков Д. В., Олейник А. В., Соболев В. С., Степанов С. А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 в высших учебных заведениях. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. 220 с.

14. Об утверждении Перечня показателей государ-

ственной аккредитации и критериальных значений показателей, используемых при установлении вида высшего учебного заведения: Прил. 1 к приказу Минобрнауки РФ от 29.06.2000 г. № 1965.

15. Нуржидин В. Н., Кадамцева Г. Г., Пантелеев Е. Р., Тихонов А. И. Стратегия и тактика управления качеством образования: Метод. пособие / МИБФ. Иваново, 2003 (информацию можно найти на сайте <http://www1.ispu.ru/library/lessons/qme/index.html>).



Д. В. Холкин, Т. А. Холкина

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ТРАНСЛЯЦИИ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

D. V. Kholkin, T. A. Kholkina

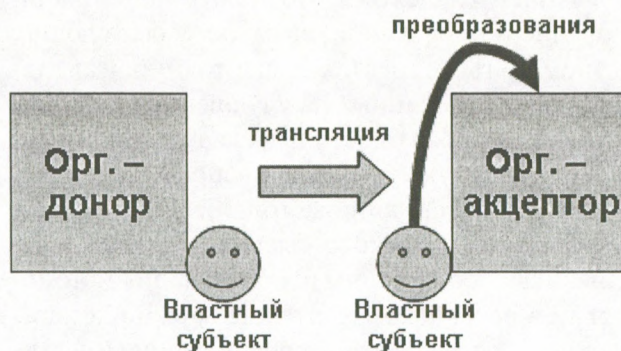
### Technological and institutional approaches to translation of best the practice

The authors consider main aspects of best practice adaptation and describe different approaches to institutionalization of best practice adaptation in higher education and formalized description of the activity.

#### Основные аспекты воспроизводства лучшей практики

Будем рассматривать следующую исходную ситуацию: допустим, что существует ряд организаций — носителей лучших практик (организации-доноры). При этом выбор лучших практик мог быть организован различным образом (например, при помощи процедур бенчмаркинга). Также допустим, что существует ряд организаций, заинтересованных во внедрении этих лучших практик в своей деятельности (организации-акцепторы). Необходимо организовать процесс воспроизводства практики организации-донора в рамках организации-акцептора. Для облегчения анализа проблем и подходов воспроизводства будем пока игнорировать ограничения, которые накладывает нынешняя реальная ситуация в высшей школе, и

рассматривать идеальные случаи. В заключительной части статьи восстановим ограничения ситуации и обсудим реализуемые в настоящих условиях подходы к воспроизводству лучшей практики.



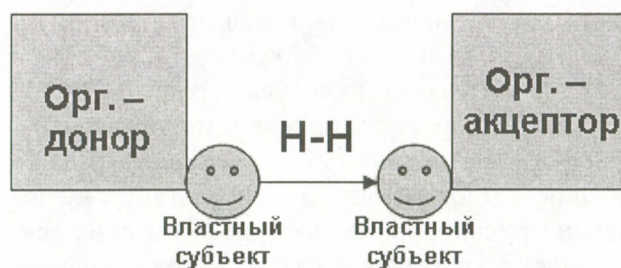


Воспроизводство деятельности (практики лучшей организации) состоит из двух взаимосвязанных процессов: трансляции и преобразования. Трансляция — это передача знания о деятельности от «источника» (донора) к «приемнику» (акцептору). Преобразование — это превращение знаний о деятельности в деятельность. Преобразование — очень важный и сложный процесс, так как только он позволяет получить пользу от трансляции. Предметом отдельного исследования должно быть изучение возможности внедрения лучшей практики, сформированной в одних условиях, в организации, находящейся в других условиях. Ведь может оказаться так, что обнаруженная модель лучшей практики к некоторым организациям не применима. Настоящая статья посвящена в основном процессу трансляции. С одним важным добавлением. Нас будет интересовать такая трансляция знаний о лучшей практике, которая способствует эффективному преобразованию.

Знание может формироваться, существовать и передаваться в формализованном или неформализованном виде. Формализованное знание — это знание, объективированное на некоторых внешних носителях информации — база данных, книга, схема, модель и т. п. Неформализованное знание — это знание, находящееся в субъективированной форме, т. е. находящееся в «головах людей». Формализованное знание хорошо тем, что оно «отделено» от своего живого носителя и может использоваться гораздо большим количеством людей и подвергаться различной обработке. Но при формализации знание теряет свое многообразие, актуальность, гибкость. Неформализованное знание лишено этого недостатка, но может использоваться только носителем этого знания и его ближайшим окружением.

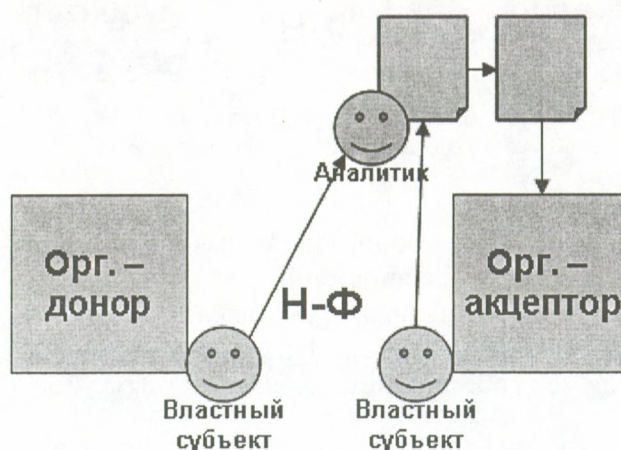
Как уже говорилось, трансляция — это отношения между донором, предоставляющим знание, и акцептором, получающим и использующим знание. Трансляция будет значительно разниться в зависимости от того, имеется ли формализованное («Ф») или неформализованное («Н») знание об организации собственной деятельности у донора и у акцептора. Рассмотрим классификацию форм трансляции по этому основанию.

**«Н-Н».** И у донора и у акцептора отсутствуют формализованные описания собственной деятельности. Актуальное и полноценное знание



об организации лучшей практики имеется только у властного субъекта организации-донора. Эффективно воспринять знание о лучшей практике сможет только властный субъект акцептора, так как только он является эксклюзивным носителем полного представления о деятельности в организации-акцепторе. Следовательно, единственным способом трансляции в данном случае может быть только непосредственная коммуникация между двумя властными субъектами. Это осуществляется посредством проведения семинаров по обмену опытом, стажировок, экскурсий, ученичества у мастера-«донора». Данный способ трансляции является одним из наиболее древних и продуктивных. Если существует возможность, то использовать надо его. Однако в данном случае основная нагрузка по трансляции ложится на властных субъектов, т. е. топ-менеджеров организаций, что в обычных условиях представляется затруднительным в силу иной деятельностной направленности и занятости руководителей.

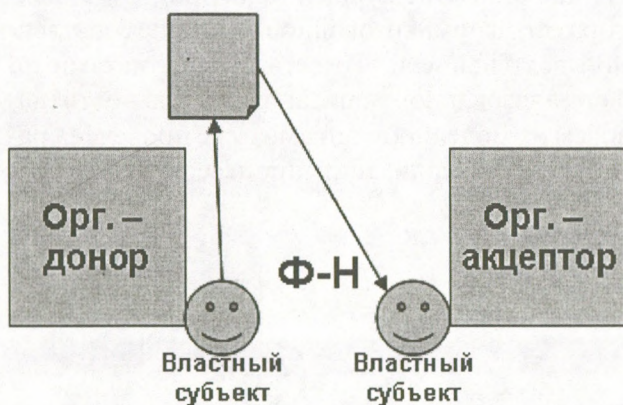
**«Н-Ф».** У донора отсутствует формализованное описание лучшей практики, а у акцептора есть формализованное описание собственной деятельности. То есть специалистами по формализованному описанию деятельности (назовем их моделировщиками) уже проведена работа по формализации процессов акцептора.





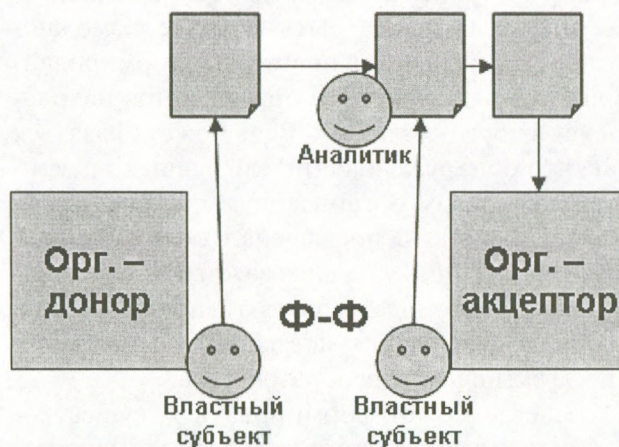
В этом случае обязательно вовлечение в процесс трансляции властного субъекта донора, обычно не заинтересованного в такой работе. Со стороны акцептора, в принципе, в трансляции может участвовать любой сотрудник или даже внешнее лицо (например, консультант), имеющее на руках формализованное описание деятельности. Трансляция осуществляется аналитиком как фиксация отличий формализованной практики акцептора от выявленной лучшей практики донора. Эти отличия перерабатываются аналитиком в проекты изменения практики акцептора, на основе которых властное лицо акцептора принимает решение о целевой модели деятельности. Данный подход облегчает работу властному субъекту организации-акцептора.

«Ф-Н». У донора есть формализованное описание, которое он может предоставить заинтересованным лицам для изучения лучшей практики. У акцептора нет формализованного описания собственной деятельности. В этом случае властный субъект донора не участвует активно в процессе трансляции. Он задействован только на стадии формализации практики, которую осуществляет моделировщик. Властный субъект организации-акцептора, являясь эксклюзивным носителем знаний о своей деятельности, должен сам изучить формализованное описание лучшей практики, потому что только он сможет найти полезное и адекватное для своей организации решение.



«Ф-Ф». И у донора и у акцептора существует формализованное описание деятельности, т. е. моделировщиками уже была проведена соответствующая работа. В данном случае аналитик может без задействования властных субъек-

тов донора и акцептора самостоятельно сравнить два формализованных описания и предложить властному субъекту акцептора варианты проекта преобразований. Эта форма трансляции хороша тем, что большая часть работы может проводиться специалистами (аналитиками), не занятыми в основных производственных процессах.



Очевидно, что в реальной жизни формы трансляции будут представлены в смешанном виде. Однако данная классификация дает принципиальное понимание возможных подходов и особенностей трансляции. Помимо этого, становится ясной важность формализации знаний о деятельности. Наличие формализованного описания деятельности освобождает властных субъектов от рутинной работы, позволяет сделать трансляцию более эффективной и масштабной.

И еще один важный момент. Необходимо понимать, что проведение качественной формализации, максимально способствующей осуществлению преобразований, достаточно трудозатратно. Подготовка формализованного описания деятельности оправдана в ситуации проектирования преобразований в организации. Практика показывает, что составление формализованного описания целевой (внедряемой) деятельности является очень эффективным способом ее проектирования, согласования замысла преобразований, детальной проработки, анализа и оптимизации. Поэтому наиболее практически полезными являются формы трансляции лучшей практики «Н-Ф» и «Ф-Ф».



## Формализованное описание деятельности

### Требования к описанию

Формализованное описание деятельности — это ее представление, сформированное по некоторым специальным правилам. Набор правил задается целями описания. В зависимости от целей, описание может затрагивать те или иные аспекты деятельности, быть более или менее подробным. Невозможно построить описание на все случаи жизни. С помощью описания могут решаться следующие задачи: сохранение и распространение знаний о деятельности; обучение деятельности; анализ деятельности с целью поиска ошибок и узких мест; проектирование, изменение и совершенствование деятельности; проектирование средств автоматизации деятельности; генерация регламентирующих деятельность документов. Для каждой цели может быть определен свой (наиболее адекватный) способ описания.

Общее правило составления описания для любых целей выглядит следующим образом: описание деятельности должно быть *наглядным, правдивым, достаточно полным и понятным* целевой аудитории. Требование «полноты» говорит о том, что описание должно включать в себя все существенные для решения поставленной задачи детали и не содержать избыточных, пусть даже добавляющих точности описанию. Требование «понятности» говорит, что описание должно ориентироваться на лиц, работающих с ним, учитывать их язык и подготовку. Для разных групп потребителей описание может быть сделано по-разному. Допустимо использование в описании специфических терминов, понятных только целевой аудитории, даже если они непонятны всем остальным, в том числе и моделировщику.

Описания одной и той же деятельности, сделанные разными людьми (моделировщиками), скорее всего, будут выглядеть по-разному. Но если они удовлетворяют вышеуказанным условиям, это не считается ошибкой — все мы выражаем мысли по-своему.

В нашем случае, для передачи лучшей *практики*, имеет смысл формализовать информацию о том, «**ЧТО и КАК** делать», т. е. описать **ДЕЙСТВИЯ** исполнителей. Необходимо описать **ОРГСТРУКТУРУ**, а также материальные и информационные **ПОТОКИ**, сопровождающие

деятельность, информационное **ОБЕСПЕЧЕНИЕ**.

### Подходы к описанию

#### Способы описания

С описанием деятельности мы сталкиваемся давно и постоянно. Мы выполняем инструкции, пишем регламенты, готовим по рецептам, составляем блок-схемы, находим путь по карте и т. д. Какой же способ лучше? Как и всегда, когда речь идет о выборе лучшего, необходимо сначала определить критерии, и, скорее всего, они будут в каждом случае свои.

*Графические способы* выгодно отличает наглядность представления, лаконичность, интуитивная понятность. Графически удобно показывать взаимосвязи объектов. Над ними удобно думать. Но они обычно занимают много места и не удобны для ежедневного использования, непривычны.

*Текстовые описания*, напротив, компактны, привычны и легко читаемы всеми. Но они — многословные, плоские; перекрестные связи не наглядны.

Поэтому часто используют комбинации этих способов: графическая модель строится при обследовании или разработке деятельности, а затем, на ее основе, пишутся текстовые инструкции; либо наиболее важную, характерную часть деятельности описывают графически, а простые мелкие подробности — текстом.

Поскольку в каждом вузе-акцепторе могут быть свои способы и форматы внедрения новой практики и стоит задача *изучения* чужого опыта, нецелесообразно на *этапе трансляции* формировать текстовые описания деятельности. Напротив, графический способ позволит наиболее легко и точно понять чужую практику, спроектировать новую деятельность.

#### Процессный подход

Мы будем использовать процессный подход к описанию организации. Это значит, что мы рассматриваем организацию в разрезе деятельностей, или процессов, преобразующих окружающую действительность. Таким образом, вся организация — это совокупность взаимосвязанных процессов.

**Процесс** — это повторяющаяся<sup>1</sup>, целенаправленная, специфически упорядоченная во времени и пространстве последовательность работ, начинающихся с одного или более вхо-



дов и заканчивающихся одним или более выходами.

Назначение каждого процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту необходимый ему товар или услугу, т. е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Термин «клиент» следует понимать в широком смысле. Это может быть действительно внешний клиент, а может быть и другой процесс, протекающий либо во внешнем окружении компании, например у партнеров или субподрядчиков, либо внутри этой же организации. Процессы могут быть разного масштаба: масштаба предприятия — в процесс вовлечены работники нескольких подразделений (например, снабжение предприятия материалами и комплектующими).

Процесс в целом можно рассматривать как «черный ящик», работающий в каком-то *окружении* (внешние для «нашего» процесса объекты и процессы, с которыми он взаимодействует), изменяющий *состояние* этого окружения своей работой, перерабатывающий входные потоки в выходные (продукты) и использующий для этого какие-либо инструменты, методики и ресурсы. Цепочки действий, на которые разбивается процесс, называют *подпроцессами*. Подпроцесс — это, в сущности, тоже процесс, но меньшего масштаба.

В точках взаимодействия (интерфейсах) процессы предъявляют друг к другу требования, например, к наличию входных / выходных потоков, срокам выполнения действий, к ресурсам, затрачиваемым на выполнение. При этом каждому из них глубоко безразлично, как именно будут эти требования обеспечиваться.

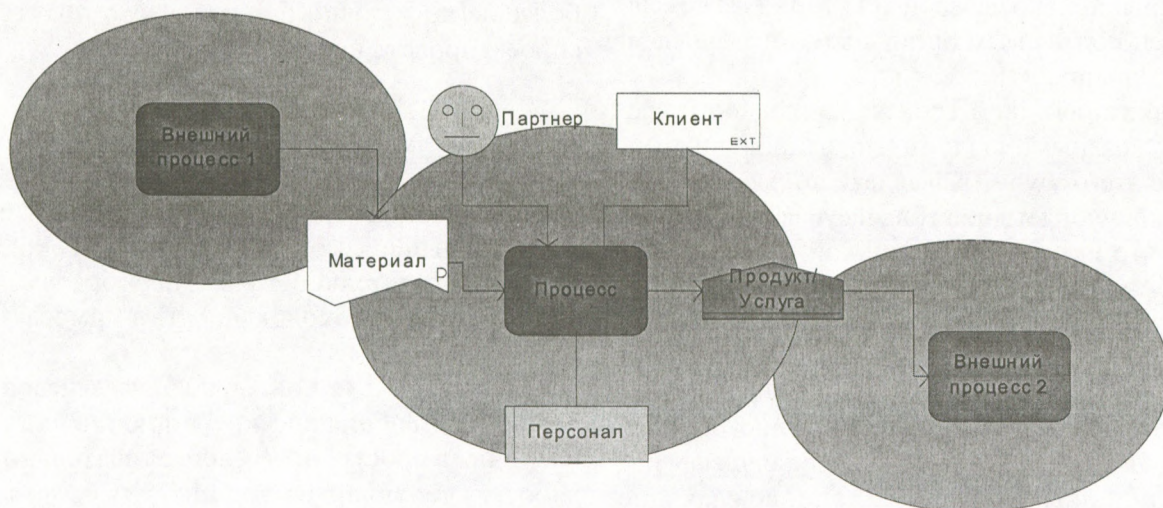
## Как проходит формализация?

### Участники

Среди субъектов процесса выделяют владельца процесса<sup>2</sup> — человека, отвечающего за конечный продукт и эффективность процесса, имеющего право изменять процесс внутри по своему разумению при соблюдении внешних ограничений для обеспечения результатов процесса.

Специалистов, владеющих знаниями о процессе и способных передавать эти знания другим, называют *экспертами по процессу*. Обычно назначает экспертов руководитель, ответственный за процесс. При выборе экспертов необходимо четко договориться о границах их компетентности, об участках процесса, информацию о которых они предоставляют. Ситуация, в которой имеется более одного эксперта по одному и тому же участку процесса, грозит разногласиями и бесконечными согласованиями между ними.

Описывать процесс может сотрудник, непосредственно исполняющий его, либо руководитель, знающий процесс целиком, либо внешний консультант (моделировщик). Консультант не обязательно является специалистом по процессу. Он выступает как «изобразитель» действительности, он «снимает с нее слепок». Участие внешнего консультанта, помимо его профессионализма в формализации, предпочтительнее еще и потому, что его глаз не зашорен и он видит особенности, которые сотрудникам кажутся само собой разумеющимися и не включаются в описание.





### Этапы работы

Описание деятельности начинается с постановки задания на формализацию. Вообще говоря, построение задания является отдельной, самостоятельной и достаточно трудоемкой работой. Здесь требуется определение истинных потребностей и проблем, которые не всегда могут явно высказываться и даже осознаваться. Нередко хороший результат на этом этапе приносит участие специалистов по персоналу и проведение деловых игр.

Для получения информации о процессе моделировщик (внешний или внутренний) изучает имеющиеся регламентирующие и нормативные документы, проводит интервью с исполнителями и руководителями, составляет альбом печатных (и других) форм документов. При моделировании используют два подхода (в зависимости от получаемой информации) или их комбинацию:

*Подход «сверху вниз»* — когда сначала изображается процесс, состоящий из крупных блоков, а затем уточняются (детализируются) его части. Обычно такой подход применяют, когда интервьюируют сначала руководство, а затем — непосредственных исполнителей.

*Подход «снизу вверх»* — когда моделируется весь процесс из мелких частей, а затем они начинают объединяться в более крупные процессы для удобства отображения. Здесь возможны проблемы по стыковке моделей и полноте охвата описания.

После построения модели ее согласовывают с экспертами, при необходимости вносят исправления, уточнения. Модель утверждается экспертами. В любом случае ответственность за достоверность предоставленной информации несет эксперт, а за адекватность ее формализации — моделировщик. Модели разных процессов одной организации необходимо состыковать между собой.

#### С чего начинать?

Начинать необходимо с формулировки цели описания, краткой и точной фиксации области описания (*границы процесса* как черного ящика) и *целевой аудитории*.

Границы процесса описываются с точки зрения *окружения* процесса — объектов и процессов внешнего по отношению к рассматриваемому процессу мира (т. е. не входящих в изучаемый процесс), на которые оказывает влия-

ние наш процесс либо которые сами влияют на него через свои входы и выходы, связи. Для этого поочередно рассматриваются в паре с изучаемым процессом все процессы, объекты и субъекты системы на предмет взаимосвязей между ними. При этом нельзя забывать о контексте решаемой проблемы, иначе можно утонуть в несущественных на данный момент требованиях, пытаясь построить самое совершенное описание процесса в мире.

Необходимо выявить *продукт* процесса, условия работы процесса (границные условия), *состояние* окружения до начала работы процесса и после его завершения; определить *глубину* проработки модели (по-другому говоря, конечную детальность описываемых работ).

Нужно договориться о *правилах изображения* объектов и связей, чтобы в дальнейшем однозначно читать построенную модель (легенда модели).

Таким образом, мы получим *формализованное задание* на описание деятельности (включая граничные условия) и *легенду модели*. Практика показывает, что при пренебрежении таким началом процесс формализации и непосредственно модель понимаются каждым участником работ по-своему.

Формализованное задание и легенда модели включаются в *соглашения о моделировании*, описывающие, кроме того, порядок проведения работ по моделированию.

### Структура и элементы описания

Существует много методологий описания деятельности (SADT, IDEF...), определяющих правила, компоненты и внешний вид описания деятельности. В данной статье мы будем опираться на методологию и программное обеспечение ARIS<sup>3</sup>, как наиболее удобное, предоставляющее обширные возможности, но в то же время достаточно гибкое.

#### Декомпозиция

Представление большого процесса в виде одной модели получается достаточно обширным и теряет свою наглядность. Поэтому принято разбивать модель на несколько частей, обозначая каждую часть одним объектом на общей модели и описывая каждый из объектов отдельной моделью.

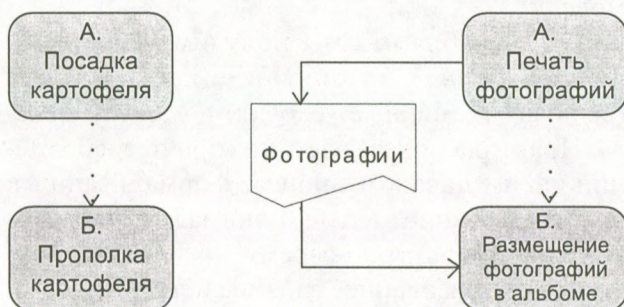
Построение представления о любой системе (в том числе и о процессе) как о совокупнос-



ти отдельных частей называется декомпозицией. При этом необходимо всегда помнить, что при декомпозиции рассматриваются равносильные (равнозначные) части. Это значит, что части, на которые делится система, должны соответствовать друг другу по масштабу, трудоемкости, значимости, объему совершаемых действий и т. д. При необходимости их можно подвергать дальнейшему разбиению. Таким образом, мы получаем дерево моделей от одной корневой модели к множеству моделей-листьев. Так, процесс разбивается на подпроцессы, они, в свою очередь, на подпроцессы меньшего масштаба и, наконец, на элементарные действия.

Обычно описание происходит до уровня объектов, не требующих дальнейшей расшифровки (т. е. понятных целевой аудитории).

### Действие



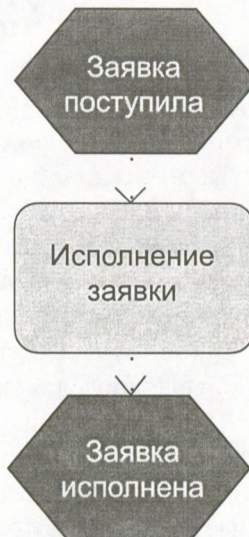
Как следует из определения, основу процесса составляет цепочка действий. Следовательно, основным объектом модели являются действия и их взаимосвязи.

Будем обозначать каждое действие прямоугольником<sup>4</sup>. Стрелочками между действиями будем обозначать отношения действий друг к другу. Что понимается под отношениями в данном случае?<sup>5</sup> Будем ставить стрелочку от действия А к действию Б, если Б выполняется ПОСЛЕ, ВСЛЕДСТВИЕ завершения А и между ними нет других действий. В каких случаях может возникнуть такая зависимость? В случае, если Б использует продукт, производимый А, или Б начинает работу в состоянии, в которое приходит система по завершении А.

В случае, если объекты модели вызывают вопросы типа «Что под этим понимается?», требуется либо дать им более точные названия, либо декомпонировать их, либо снабдить комментариями.

### Состояния системы (события)

Вспомним, что процесс, и каждое его действие в частности, изменяют состояние системы. Принято указывать ДО и ПОСЛЕ каждого действия состояния, в которых находится система. По-другому их называют *событиями*. Событие, стоящее до действия, будем называть *инициирующим*, после — *результатирующим*. Без выполнения инициирующего события действие не начнет выполняться. При выполнении инициирующего события выполнение действия должно начинаться сразу же, если имеются все необходимые ресурсы. Для описания сложных состояний системы события можно комбинировать между собой логическими связками (например, «and» — «и», «or» — «или», «xor» — «строгое или»).



### Входы и выходы процесса

Входами и выходами процесса называются всевозможные потоки (материальные, энергетические, потоки трудовых ресурсов, финансовых ресурсов, информационные и пр.), взаимодействующие с процессом. Выходами называются потоки, являющиеся результатом процесса, а входами — потоки, обрабатываемые процессом или необходимые для его функционирования.

Входы, используемые в «нашем» процессе, сами по себе являются выходами некоторых других процессов, в том числе и внешних по отношению к нашему. А выходы нашего процесса будут являться входами каких-то внешних процессов.

Входы процесса структурируются на три четкие группы:

- потоки ресурсов, обрабатываемых в ходе функционирования процесса, — *материалы*;
- потоки ресурсов, обеспечивающих функционирование процесса, — *инструменты и исполнители*, за счет которых выполняется процесс;
- и потоки, *регламентирующие функционирование* процесса как в целом, так и отдельных его частей.



### Организационная структура

Состав и взаимоотношения персонала на конкретном предприятии описываются в *модели организационной структуры*. Здесь указываются и предприятия с филиалами, и организационные единицы (отделы), и должности, и временные группы, и конкретные люди. Между объектами организационной структуры устанавливаются отношения вхождения, руководства и т. д. Также указывается, кто конкретно занимает какую должность или может занимать ее, требования к знаниям для занятия должности.

### Исполнители

В модели можно указать несколько видов исполнителей:

- конкретных людей, т. е. их ФИО;
- должности;
- различные организационные структуры, например отделы, рабочие группы.

При этом исполнитель связывается с действием стрелочкой, с указанием характера<sup>6</sup> отношений исполнителя к действию — исполняет, организует, ответственен за исполнение, информируется об исполнении, консультирует...

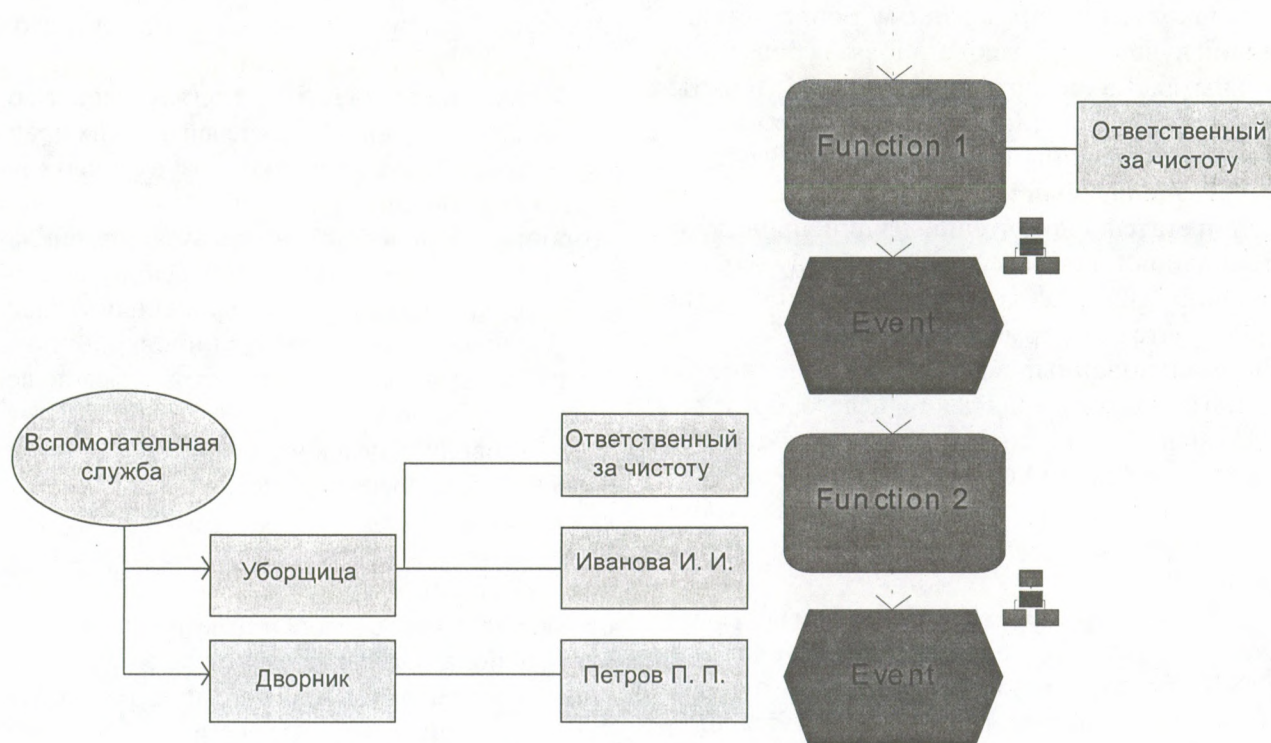
Поскольку организационная структура склонна изменяться, а процесс остается, то использование в качестве исполнителей конкрет-

ных должностей неудобно. Для того чтобы сделать модель процесса применимой к различным конкретным организационным структурам и показать объективные зависимости исполнения действий, используется промежуточное понятие — «*бизнес-роль*». Она формулируется как «ответственный за выполнение действия», например, «ответственный за составление плана» или «ответственный за организацию мероприятия». На модели конкретного предприятия бизнес-роли распределяются по объектам организационной структуры.

### Числовые характеристики объектов и комментарии

Многие объекты в модели могут иметь различные атрибуты, дополняются числовыми характеристиками или комментариями. Например, действие — временем выполнения, временем выполнения в среднем, стоимостью выполнения и т. д.

При необходимости можно указать дополнительные характеристики и для стрелочки, связывающей объекты, — в основном характеризуется связь «исполнитель — действие» или «исполнитель — ресурс», например: процент занятости исполнителя в действии, стоимость использования ресурса и т. д.





## Подходы к институционализации воспроизводства лучшей практики в высшей школе

В отличие от идеальных случаев, рассмотренных в начале статьи, в настоящее время в высшей школе имеются гораздо менее оптимистичные условия. Вузы — носители лучшей практики не стремятся к полноценной передаче знаний о своем конкурентном преимуществе (разве что в качестве PR-акции). Вузы — потенциальные потребители лучшей практики не всегда имеют мотивацию на изучение чужого опыта и еще реже — на проведение преобразований. В статье «Управленческий консалтинг в высшей школе» (Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2) предлагалось данную ситуацию улучшать за счет изменения условий среды существования вузов со стороны государства и поддержки активных властных субъектов. За истекший год произошли значительные изменения в высшем образовании. Реорганизован федеральный уровень управления образованием и наукой, правительством рассмотрены и утверждены приоритетные направления развития сферы образования. Готовится расширение организационно-правовых форм в образовании и связанные с ним изменения финансирования вузов, развивается «болонский процесс». Таким образом, внешняя среда начинает стимулировать властных субъектов в высшей школе к преобразованиям. Вопросы трансляции лучшей практики становятся более актуальными. Какие формы трансляции (простые или гибридные) станут в этих условиях наиболее востребованными в ближайшем будущем?

**Традиционный подход** выражается в написании статей, книг, чтении лекций, проведении семинаров и конференций по обмену опытом, формировании баз данных. Здесь в основном используются неформализованные либо слабоформализованные знания. Несомненно, что данный подход к трансляции целесообразен и в дальнейшем, так как создает широкое информационное поле. Однако часто он не носит деятельностный характер, т. е. полученные знания плохо применимы для воспроизводства лучшей практики.

**Административно-командный подход** выражается в том, что уполномоченными государственными структурами разрабатываются стандарты ключевых процессов и доводятся до ву-

зов нормативным образом. При разработке стандартов могут быть взяты за основу описания практик выявленных лучших вузов. Для обеспечения внедрения стандартов проводится аудит стандартизированных процессов. Недостатком данного подхода является единообразие требований по использованию стандартов (без учета специфики каждого вуза) и низкая актуальность стандартов, поскольку обновлять стандарты в административно-командном варианте будет непросто.

**Консультационный подход** выражается в том, что некоторые частные лица и / или организации берут на себя роль консультантов-аналитиков и начинают осуществлять консультационную работу по совершенствованию процессов вузов. Сама суть консультационной деятельности подразумевает постоянное накопление базы различных практик и тиражирование тех из них, которые являются наиболее успешными. В рамках данного подхода естественным образом знания о лучшей практике начинают все больше и больше формализовываться. Важно то, что преобразующая работа в данном случае будет носить индивидуальный характер, т. е. модель лучшей практики будет максимально адаптироваться к особенностям организации-акцептора. Недостатком данного подхода является неразвитость рынка консультационных услуг в сфере образования, что не позволит развернуть данную деятельность в большом масштабе и не будет стимулировать консультантов к высокому качеству работы.

**Инновационный подход** подразумевает создание на базе вузов — носителей лучших практик инновационных центров, «заточенных» на сбор и трансляцию лучшей практики. С одной стороны, такой особый статус вуза должен давать ему дополнительные преференции со стороны федеральной и / или региональной власти. С другой стороны, статус инновационного центра обязывает вуз так перестроить свою деятельность, чтобы:

- проводить целенаправленную работу по изучению и освоению успешных практик других вузов;
- осуществлять качественную формализацию собственной практики и способствовать проведению преобразований в других вузах в части использования этих практик;
- организовать специальную работу по «выращиванию» (подготовке в деятельности)



вузовских менеджеров, способных воспроизводить лучшую практику в других вузах.

Такой инновационный центр является своеобразной самообучающейся организацией (learning organization), имеющей специфическое устройство системы управления и системы подготовки персонала<sup>7</sup>. По опыту работы группы компаний «Современные технологии» в электроэнергетике видно, что институциональное совмещение в рамках инновационных центров роли успешного практикующего деятеля, исследователя, консультанта и воспитателя менеджеров становится мощным и действенным инструментом трансляции лучших практик. Мотивация вузов-инновационных центров на работу подобного типа предопределяется закономерным стремлением к корпоратизации<sup>8</sup> наиболее способных к современным формам управления властных субъектов. Мотивация вузов-акцепторов работать с инновационными центрами будет определяться реальной пользой этих центров в адаптации к новым внешним условиям. Сложность данного подхода состоит в том, чтобы найти властных субъектов, которые не только мотивированы соответствующим образом, но и реально способны осуществить такую реорганизацию своей деятельности, чтобы обеспечить эффекты инновационного центра.

В сложившихся условиях в высшей школе наиболее действенным, но и одновременно наиболее сложным подходом нам представляется инновационный подход. Он позволяет уйти от обычной фиктивности проектов трансляции лучшей практики. Однако эффект от работы такого инновационного центра может появиться только через 3–4 года. Другие — более краткосрочные, хотя и менее действенные — подходы, должны также использоваться, поскольку

они формируют среду, ориентированную на организационные инновации в отрасли.

## Примечания

<sup>1</sup> Отличие процесса от проекта состоит как раз в повторяемости работ, часто неопределенно долго, тогда как проект каждый раз уникален, имеет четко оговоренные начало и конец. Но проект точно так же можно описывать как последовательность работ и применять при этом системный подход — даже ради одного раза.

<sup>2</sup> В процессно-организованных предприятиях эта роль обычно четко видна, а в функциональных может быть вырожденной — ее исполняет руководитель предприятия, отвечая за все на предприятии.

<sup>3</sup> ARIS (Architecture of Integration Information Systems) — Архитектура интегрированных информационных систем. Разработана компанией IDS Scheer AG. Методология ARIS — современный подход к структурированному описанию деятельности организации и представлению ее в виде взаимосвязанных и взаимодополняющих графических моделей, удобных для понимания и анализа. Методология ARIS основывается на концепции интеграции, предлагающей целостный взгляд на процессы, и представляет собой множество различных методик, объединенных в рамках единого системного подхода.

<sup>4</sup> Такое или иное обозначение должно быть зафиксировано в легенде модели.

<sup>5</sup> На самом деле, стрелочка между двумя объектами модели может иметь разное значение (в зависимости от наших потребностей): предшествует, имеет отношение, поддерживает и др. В одной модели можно использовать стрелочки с разными значениями, но желательно, чтобы они различались внешне или к ним имелись комментарии. В каждом проекте моделирования необходимо в описании модели указывать смысл каждого типа обозначения: что имеется в виду под стрелочкой того или иного вида, под синим квадратиком или зеленым кружочком. Это описание и составит легенду модели.

<sup>6</sup> Характер стрелочки должен быть указан в легенде модели либо подписан на модели.

<sup>7</sup> См. более подробно описание устройства таких самообучающихся организаций в статье «Дорогу осилит идущий» (<http://www.bossmag.ru/view.php?id=535>).

<sup>8</sup> Эта стратегия обсуждалась в статье «Управленческий консалтинг в высшей школе» (см.: Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 2(30)).

